

## RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES PARA LA COMPETITIVIDAD DE PyMES: ESTUDIO DE CASO DE EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SECTOR GRÁFICO DEL GRAN ASUNCIÓN

### TANGIBLE AND UNTANGIBLE RESOURCES FOR THE SMEs COMPETITIVITY: A CASE STUDY FROM INDUSTRIAL COMPANIES OF THE GRAPHIC SECTOR IN THE CITY OF ASUNCION

EDUARDO ANTONIO RIQUELME MEDINA<sup>1,2</sup>; JAVIER ALCIDES GALEANO SÁNCHEZ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dpto. de Tecnología de Producción – FACEN UNA., Paraguay. <sup>2</sup>E-mail: eduriquelme@gmail.com

---

**Resumen:** El presente trabajo intenta dar a entender la descripción de cómo los recursos tangibles e intangibles influyen en la competitividad de las PyMES Industriales del Sector Gráfico del Gran Asunción; y se fundamenta en la aplicación de la teoría de recursos y capacidades a este tipo de empresas, lo que permitirá mejorar su nivel competitivo. La metodología utilizada fue la cualitativa-descriptiva siendo el análisis aplicado al estudio de casos. Para ello fueron seleccionadas dos empresas donde el nivel de análisis fue del tipo organizacional, abarcando la alta dirección, las gerencias departamentales y los niveles de jefatura. Estos datos fueron triangulados y estudiados mediante el análisis de contenido. Los resultados de la investigación apuntan a determinar la situación actual de cada organización analizada desde el punto de vista de sus recursos y capacidades disponibles en cuanto al nivel competitivo que presentan, ayudando de esta manera a conocer su status competitivo. Con el análisis de los datos mediante el cuadro comparativo de retorno de los recursos de la empresa adaptado por Barney (1991), se ha determinado la disponibilidad y el tipo de ventajas competitivas que posee cada empresa analizada.

**Palabras Clave:** *PyMES, Sector Gráfico, Competitividad, Recursos y Capacidades.*

**Abstract:** This work is intended to understand the description of how tangible and intangible resources influence the competitiveness of the industrial PyMES of the graphic sector in the Grand Asuncion. It is founded in the application of resource and capacity theories for this kind of companies, which will help to enhance their competitive level. The applied method was qualitative-descriptive for case study analyses. Two companies were selected, with analyses made at the organizational level, encompassing high management, department management, and chairmen level. The results of this research point to determine the present situation of each analyzed company, from the viewpoint of available resources and capacities in terms of their competitive level, in order to determine their competitive status. Analyzing data through the comparative table of resource feedback adapted by Barney (1991) it was possible to determine the availability and kind of competitive advantages of each company analyzed.

**Key words:** *SMES, Grafic Sector, Competitivity, Resources and Capacities.*

---

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se valora cada vez más el papel que desempeñan las empresas para superar el periodo de crisis económica por la que atraviesan la mayoría de los países.

La eficacia del razonamiento se ve reflejada en aquellos empresarios que mediante planteamientos innovadores han encarado positivamente el desarrollo económico y social de los sistemas productivos.

Esta eficacia ha creado un cúmulo de ideas e iniciativas en los más variados sectores económicos y ha consolidado la naturaleza básica de las PyMES

en el progreso económico y social por diversas razones.

Para las PyMES deben servir como ejemplo algunas conclusiones de éxito repetidas y en muchos casos conocidos que mediante una adecuada extrapolación de las conclusiones aquí presentadas podrían ser aplicadas para servir como el primer puntapié hacia la obtención de una ventaja competitiva.

Para que esto encaje lo más perfectamente posible es necesario disponer de experiencia y formación que son fundamentales para que el empresario

de PyMES pueda conocer los recursos tangibles e intangibles que posee, como así también conocer el sector donde opera; lo que ayudaría a formular sus estrategias, aplicarlas, y mediante éstas nuevamente alcanzar un nivel de competitividad que lo ayudaría como base para la creación de nuevas tácticas. Esta ventaja a su vez, con la aplicación de “barreras”, podría pasar a convertirse en la obtención de una “competitividad sustentable”.

Las Pequeñas y Medianas Empresas son empresas con características distintivas y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos (Revista Publicard 07/10, Año 1, Nº1, pág., 11).

En lo que respecta a Paraguay, las PyMES ocupan la mayor parte de la población económicamente activa, la cual asciende a un aproximado del 95%. Por otro lado se menciona que el 57% de las empresas del Paraguay se encuentran en el Departamento Central, y de este porcentaje, el 98% está conformado por PyMES, lo cual demuestra la gran captación de mano de obra que posee (Segunda Encuesta Industrial, DGEEC, 2002).

Por el lado del sector de estudio, dentro de la contabilidad de Cuentas Nacionales del BCP la Industria Gráfica se halla contenida dentro de lo que corresponde a Papel y sus derivados (Informe de Coyuntura Nº 2 - Unidad Técnica de Estudios para la Industria y el Banco Central del Paraguay Set/2007).

La presente investigación pretende analizar los diferentes tipos de recursos tangibles e intangibles que poseen las PyMES Industriales del Sector Gráfico del Gran Asunción y que puedan potenciar la aplicación de estrategias para la consecución de un nivel de competitividad adecuado. Con esto se busca identificar aquellos recursos tangibles e intangibles que deben de ser potenciados para actuar de catapulta de manera a fomentar el nivel competitivo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La teoría y el método son interdependientes, ambos

están en búsqueda de la realización del objetivo de investigación, pudiendo ser el describir, el descubrir, el comprender o el predecir un determinado fenómeno (Vergara 2005)

Así, de acuerdo a lo mencionado por Vergara (2005), se entiende que la metodología es “*la intervención del investigador y la actividad mental consiente para realizar el papel cognitivo de la teoría*” aproximando así al investigador al fenómeno estudiado.

En una forma más práctica y específica, el método científico es el conjunto de procedimientos intelectuales y las técnicas adoptadas para entender el conocimiento (Gil, Carlos A. 2008). Con esto el investigador está más apegado con la metodología, como así también a los procedimientos, incluyendo las técnicas a ser utilizadas para el mejor entendimiento del objetivo principal de investigación.

### Tipo de Estudio

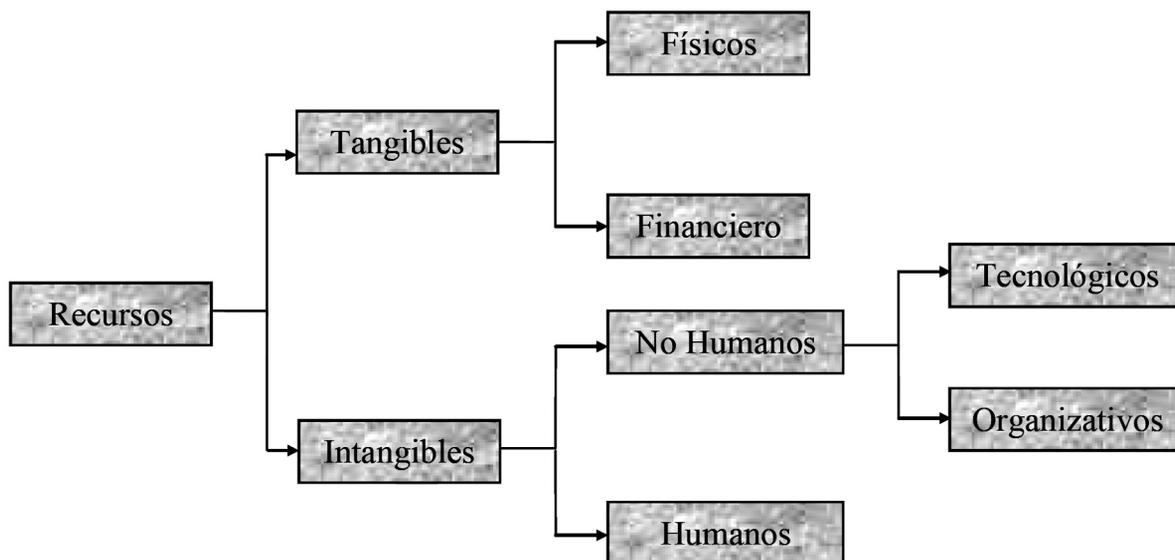
El presente trabajo de investigación se realizó mediante un estudio de carácter cualitativo descriptivo a través del análisis de estudios de casos, el cual se centró en dos empresas Industrial del tipo PyMES pertenecientes al Sector Gráfico del Gran Asunción, en donde se buscó una relación de su nivel competitivo con sus recursos utilizados.

### Los Recursos

Toda organización está compuesta por bienes que pueden ser contabilizados en sus estados de cuenta, que son tangibles o palpables y que por ello se toman para el análisis ya que traducen resultados concretos, pudiendo ser positivos o negativos, los cuales son visualizados en el documento contable de la organización denominado balance.

Sin embargo existe otra clase de recursos denominados intangibles, los cuales son imposibles de ser medidos de manera cuantitativa pero que agregan valor cualitativo a la organización en sí (De Dovitiis. A, 2005)

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se definirá los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas y Guerras,



**Figura 1.** Clasificación de los Recursos de la Empresa. Fuente: Navas y Guerras (2002).

2002).

Esta definición es consistente con la propuesta original de Wernerfelt (1984) que los define como “*Aquellos activos (tangibles o intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.*”

También, Mateo Sergi (2008) define a los recursos como los conformados por los activos productivos de la empresa que con una adecuada combinación actúa de medio para la consecución de objetivos trazados.

Quizá uno de los aportes más apropiados que genera este enfoque es la clasificación de recursos que propone en función de su naturaleza, distinguiendo entre recursos tangibles e intangibles. Para tener una visión más completa y útil de identificarlos se citan los tipos de recursos:

- **Recursos Tangibles:** Son aquellos bienes financieros y físicos
- **Recursos Intangibles:** Son aquellos bienes tecnológicos y los que hacen a la reputación de la organización.

Mientras los primeros tienen un soporte físico, los

segundos están basados en la información y el conocimiento. Esta clasificación podemos observarlo de manera desmembrada en la figura 1.

Dentro de los recursos tangibles se puede distinguir entre recursos físicos (terrenos, edificios, maquinarias, equipos informáticos, materias primas, productos terminados) y recursos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones). Dado su aspecto tangible, estos tipos de recursos son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan los estados contables (Grant, 1996), y de forma específica, se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y valorados con criterios contables (Navas y Guerras, 2002).

También, afirmando lo mencionado por Grant (1996) y por Navas y Guerra (2002) apud Mateo Sergi. (2008) menciona que los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar: los estados contables identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos, pretendiendo con estos comprender su potencial para crear una ventaja competitiva.

Sin embargo, el principal problema de los activos tangibles se deriva de su valoración contable (a precios históricos), lo cual puede ser no muy significativo a efectos estratégicos. Por lo tanto

la valoración estratégica de los recursos tangibles debe atender a dos consideraciones: a) La posibilidad de conseguir una aplicación más eficiente de los mismos, y b) La posibilidad que los beneficios obtenidos de ellos puedan verse incrementados mediante su utilización más productiva dentro de la empresa, su utilización más intensa a través de alianzas con otras empresas o su venta a otras compañías. (Grant, 1996; Navas y Guerras, 2002).

Dentro de los recursos intangibles se pueden diferenciar entre activos humanos y no humanos en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. Los primeros son aportados por los seres humanos a la empresa, lo que se conoce en terminología económica como “*capital humano*” y hacen referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, etc. Los segundos son independientes de las personas y, a su vez, se pueden clasificar en tecnológicos, que incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, *know how*, etc., y organizativos tales como, la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etc. (Grant, 1996; Navas y Guerras, 2002).

Los recursos intangibles contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales y suelen ser en su mayor parte indivisibles en los estados financieros de la empresa. Las marcas registradas y otras marcas comerciales son una forma de activos relacionados con la reputación: su valor reside en la confianza que infunden a los clientes. Al igual que la reputación, la tecnología es un activo intangible cuyo valor no se evidencia con claridad en la mayoría de los balances de las empresas (Mateo Sergi 2008).

Otros autores consideran a los recursos como todos aquellos activos (tangibles e intangibles) que están vinculados a la empresa (Wernerfelt 1984:72). Este autor en particular opta por una definición de

recurso que integra todos aquellos factores que se encuentran al servicio de la empresa y que intervienen en el desarrollo de su actividad productiva.

Barney (1991) es más preciso y apunta que los recursos son los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos internos, información y conocimientos, bajo el control de la empresa, y que permiten mejorar la eficiencia y eficacia de ésta.

En general, entre ambos tipos de recursos, los intangibles poseen una importancia creciente ya que “*la empresa actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en donde estos últimos toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización* (Bueno, 1998) y *la observación sistemática de empresas que demuestran altas cuotas de competitividad revela que, en buena parte, esa competitividad está basada en activos que denominamos intangibles o inmateriales*” (Salas, 1996).

Barney y Hesterly (1996) proponen un modelo denominado Visión Basada en Recursos (VBR) que consiste en un modelo de desempeño con foco en los recursos y capacidades de una empresa, los cuales le sirven a esta como fuentes de Ventaja Competitiva.

### **Diseño de la Investigación**

La investigación fue realizada en empresas del tipo PyMES pertenecientes al Sector Gráfico donde el área de estudio estuvo comprendida dentro de la Región Oriental del País, la cual se halla dividida en catorce departamentos. El Departamento donde se centró el foco de análisis fue el Departamento Central, y dentro de este nuevamente en el área comprendida como Gran Asunción, ubicada en una de las zonas con mayor movimiento económico del país y lugar preferido para la ubicación de empresas por sus características geográficas entre otras.

La primera empresa investigada, es la “Gráfica A” (denominado Caso 1) cuyas instalaciones, tanto productivas como administrativas se encuentran situadas en la ciudad de San Lorenzo,

específicamente en el Barrio Capilla del Monte.

La segunda empresa investigada es la denominada “Gráfica B” (denominado Caso 2) cuyas instalaciones, tanto productivas/operativas como así también administrativas se encuentran situadas en la ciudad de Asunción, capital de la República del Paraguay, específicamente en el barrio denominado Virgen de la Asunción.

En cuanto al nivel de análisis realizado, fue del tipo organizacional y la unidad de análisis fueron los recursos de las empresas denominadas como casos a ser analizados. (Yin 1984), abarcando la alta dirección, las gerencias departamentales y los niveles de jefatura.

En cuanto a las evidencias utilizadas en la realización de un estudio de caso, pueden ser obtenidas mediante seis fuentes distintas: documentos, registros en archivos, entrevistas, observaciones directas, observaciones participantes, artefactos físicos (Yin 2005).

En esta investigación fue utilizada la entrevista semi-estructurada.

La recolección de datos fue realizado mediante visitas a las instalaciones de las empresas analizadas en el periodo que va del mes de abril a mayo del 2011.

Para el caso “Gráfica A”, se realizó una visita a sus instalaciones productoras ya que en las mismas dispone sus oficinas administrativas, situadas en la ciudad de San Lorenzo, B° Capilla del Monte.

Para el caso de la “Gráfica B” se realizó una visita también a sus instalaciones productoras, ya que en un solo predio tiene asentados todos sus procesos administrativos y operativos respectivamente.

El resultado de las entrevistas realizadas, las documentaciones, y las observaciones no participantes fueron analizados realizando el respectivo cruce con los datos del referencial teórico, como los empíricos obtenidos.

Para la interpretación de éstos datos fue utilizada la técnica de análisis de contenido.

Las limitaciones del presente proyecto están determinadas por el poco y casi nulo alcance a investigaciones sobre VBR y su implicancia en factores competitivos, principalmente en aplica-

ciones en Paraguay.

Adicionado a esto, este análisis también se vio limitado en cuanto a los retornos a consultas sobre puntos estratégicos de cada empresa analizada, en donde se experimentó la restricción de acceso a los datos necesarios por parte de cada uno de los entrevistados.

## RESULTADOS

### Caracterización de los Recursos Tangibles e Intangibles de los casos analizados.

#### Caso 1: “Gráfica A”

Toda organización está compuesta por bienes que pueden ser contabilizados en sus estados de cuenta los cuales pueden ser unos más representativos que otros.

En el Cuadro 1 se caracterizan los Recursos Tangibles e Intangibles considerados estratégicos para el Caso 1 analizado, situado en la ciudad de San Lorenzo distante a 14 Km de la ciudad de Asunción, capital de la República del Paraguay, específicamente en la zona conocida como Capilla del Monte.

Estos datos fueron obtenidos mediante el análisis de datos primarios que surgieron mediante la elaboración de entrevistas semi-estructuradas a las personas consideradas de puestos clave dentro del nivel organizacional que tiene, como así también datos de fuentes secundarias que fueron proporcionados por los entrevistados y también observaciones no participantes. Estos datos fueron triangulados constatando de esta manera la veracidad de los datos proveídos.

#### Caso 2: “Gráfica B”

Siguiendo con la caracterización de los tipos de recursos disponibles, en el Cuadro 2 se caracterizan los Recursos Tangibles e Intangibles considerados estratégicos para el Caso 2, situado en el Barrio Santa Rosa de la ciudad de Asunción, capital de la República del Paraguay.

Estos datos también fueron obtenidos mediante el análisis de datos primarios que surgieron mediante la elaboración de entrevistas semi-estructuradas

**Cuadro 1.** Tipos de Recursos “Gráfica A”.

Tipos de Recursos	“Gráfica A”
<b>Financieros</b>	Buena situación financiera, posee cuentas bancarias en bancos de plaza. Cuenta con disponibilidad crediticia para inversiones industriales, recurre a estos créditos bancarios para la realización de dichas inversiones tecnológicas o compras de materias primas e insumos.
<b>De Capital Humano</b>	Por parte del Directorio es considerado como el recurso intangible más importante por el nivel de conocimiento del negocio como así también del conocimiento técnico que poseen. Tienen una buena calificación técnica para el rubro al cual se dedica la empresa, demostrada en la forma de ejecución de las tareas. Trata de ofrecer un buen ambiente de trabajo mediante el cumplimiento de las leyes laborales y el reconocimiento por el esfuerzo demostrado por su capital humano.
<b>Organizacionales</b>	Los mandos medios son pocos. Al momento de la realización del trabajo no dispone de estructura formal para dar a conocer a sus funcionarios los tipos de recursos de los cuales dispone ni cuáles de ellos están a disposición. Tiene una estructura organizacional verticalista presidida por el padre e hijo, quienes conforman el Directorio, y son los responsables generales de la combinación de todos los recursos. El Directorio realiza planes y análisis de inversión antes de iniciar un proyecto que requiera de niveles de inversión muy importantes.
<b>Arquitectura Estratégica</b>	Presenta inicios de asociación con proveedores de insumos y materias primas con fines de garantizar el abastecimiento de los mismos en temporadas altas de producción ( <i>de setiembre a marzo</i> ), pero nada formalizado aún al momento de la elaboración del proyecto.
<b>Físicos</b>	Posee dos tinglados como instalaciones productivas y administrativas siendo éstos propios, con adecuado espacio físico. La infraestructura disponible es buena, lo cual ayuda al flujo de sus procesos. La zona geográfica en donde está ubicada ayuda a la realización de las actividades de manera tranquila. El stock de materias primas e insumos es bueno en relación al volumen de producción que tiene.
<b>Tecnología</b>	Su parque de máquinas es de una tecnología desfasada pero está balanceado al tipo de mercado que trabaja. El parque de máquinas es propio. No tienen planes a corto plazo de renovar su tecnología, ya que mencionaron es actualmente innecesario desde el punto de vista del volumen de trabajo y de la complejidad del mismo.
<b>Reputación</b>	Tiene una reputación buena en el mercado que trabaja gracias al capital humano que tiene. Se dispone de una imagen de marca y status en el mercado, ya que sus productos son reconocidos tanto por sus clientes como por el consumidor final.
<b>Innovación</b>	Forma parte de la cultura del Directorio cuidando la accesibilidad del mismo. Trata de implementar la innovación de sus productos a través de las necesidades insatisfechas del mercado. Trata de implementar la innovación de sus procesos mediante revisiones de flujos productivos, métodos de trabajo y maneras de lograr un aumento en la productividad de los mismos.
<b>Activos Estratégicos</b>	Posee buen activo estratégico desde el punto de vista de la estructura de costos, marcado por la búsqueda de las mejoras en los diferentes procesos y la innovación de los mismos.

**Cuadro 2.** Tipos de recursos “Gráfica B”.

Tipos de Recursos	“Gráfica B”
<b>Financieros</b>	Posee buena situación financiera. Trabaja mediante cuentas bancarias en bancos de plaza y tiene disponibilidad crediticia para inversiones de índole industrial. Recurre a créditos bancarios para realizar inversiones para adquisición de materias primas e insumos en grandes cantidades.
<b>De Capital Humano</b>	Tiene buena calificación profesional en el rubro gráfico. La formación académica de la mayoría de la gente de planta es técnica. El conocimiento y la experiencia son considerados como el intangible más importante. No contratan funcionarios sin experiencias en el rubro para evitar tiempo de inducción.
<b>Organizacionales</b>	No tienen formalidad a la hora de dar a conocer al funcionario los recursos de los que disponen para la realización de sus actividades. El Directorio está conformado por el matrimonio, el cual mediante reuniones mantenidas determina el norte de la empresa, la secuencia de trabajos que ingresaría y en base a esto los recursos que le serán asignados para su utilización. La administración de estos recursos es responsabilidad del jefe de taller, quien hace ejecutar dicha programación. Se tiene una exigencia formal del Directorio hacia los funcionarios sobre la productividad que deben alcanzar.
<b>Arquitectura Estratégica</b>	Se dispone de estrategias a nivel crediticio mediante cartas compromiso con las entidades con las cuales se trabaja. Se está trabajando para la creación de una alianza con los proveedores más importantes teniendo como objetivo el buen abastecimiento de materias primas e insumos. Aún quedan muchos detalles que pulir al momento de la elaboración del presente proyecto.
<b>Físicos</b>	Tiene dos tinglados propios de diferentes dimensiones. El de mayor dimensión es utilizado como depósito de materias primas e insumos, como así también de algunos productos terminados antes de su expedición; el segundo y más pequeño es utilizado en parte por la administración y por la planta. Tiene un parque de máquinas totalmente desactualizado, pero está acorde a los tipos de trabajos que realiza. Está en una zona geográfica estratégica ya que se encuentra cerca de sus proveedores y de sus clientes. Tiene una buena cantidad de materias primas e insumos en stock para sus procesos productivos.
<b>Tecnología</b>	La tecnología de sus equipamientos se encuentra desfasada, pero para el segmento de mercado en que se trabaja presenta aún buen rendimiento. Todo el parque de máquinas es propio. Actualmente se encuentra pagando la financiación de la última adquisición, que se trata de una engrampadora manual usada. Se dispone de planes de renovación de su parque industrial a largo plazo, pero nada concreto al momento de elaboración del presente proyecto.
<b>Reputación</b>	Tiene un status ganado en el segmento de mercado en donde trabaja gracias a los trabajos ofrecidos a sus clientes. Es una empresa reconocida en el segmento de mercado que abarca, a los tipos de productos y servicios ofrecidos.
<b>Innovación</b>	No se realiza la innovación de los recursos tangibles actualmente debido al grado de inversión que implica. Se tiene pensado pero nada concreto aún. Por el lado de los recursos intangibles, se aplica muy levemente mediante la aplicación de los conocimientos técnicos adquiridos mediante charlas y capacitaciones invertidas en la búsqueda de la solución de problemas de índole técnico-operativa.
<b>Activos Estratégicos</b>	Tiene buen activo estratégico para el sector de mercado que abarcan, obtenido mediante la fidelización de algunos clientes. Esto permite que su estructura de costos sea más liviana en relación a la competencia mediante la aplicación de procesos productivos en el flujo operativo.

a las personas consideradas de puestos clave dentro del nivel organizacional que tiene, como así también datos de fuentes secundarias que fueron proporcionados por los entrevistados y observaciones no participantes. Estos datos fueron triangulados nuevamente para constatar su veracidad.

### **Caracterizar los mecanismos de obtención de los recursos que permiten mayor competitividad**

Siguiendo con la caracterización de los datos, mediante análisis de datos primarios, como así también datos de fuentes secundarias que fueron proporcionados por los entrevistados y también observaciones no participantes, se presenta una descripción de los datos obtenidos referente a los mecanismos de obtención de los recursos tanto tangibles como intangibles que disponen los casos analizados.

#### **Caso 1: “Gráfica A”**

En relación a los mecanismos de obtención de recursos empresariales las empresas pueden realizar distintas estrategias, y no solo para la obtención de nuevos recursos, si no para la retención en algunos casos, según lo expresado por los entrevistados.

Por el lado de los recursos tangibles el E1C1 menciona *“Dentro de la estrategia para la obtención de los recursos tangibles se encuentra la alianza con entidades bancarias para la obtención de créditos, los cuales permiten realizar inversiones necesarias para dar continuidad a los procesos.”*

Continuando con los la forma de obtención el E2C1 menciona *“Se realiza un análisis del entorno empresarial antes de la toma de decisión para realizar la inversión respectiva. Se realiza solamente a nivel del Directorio.”*

Por otro lado, y referente al tema el E3C1 refiere *“Cuando se requiere la adquisición de un recurso tangible generalmente se dispone de un plan de inversiones, también una programación de compra de Materias primas e Insumos de acuerdo a la proyección de ventas disponible.”*

Esto pudo observarse de acuerdo al plan de adquisición de recursos tangibles, principalmente lo referente a Materias Primas e Insumos que pre-

sentó el E1C1. El E1C1 manifestó que se rigen de la misma condición para la adquisición de nueva tecnología toda vez que amerite.

Grant (1996) menciona que la organización pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías y habilidades que se generan y amplían con el tiempo, es decir una combinación única de recursos y capacidades heterogéneas, lo que concede a la organización una posición distinta y única en el mercado para competir.

Por el lado de los recursos intangibles el E1C1 manifestó *“Se pone énfasis y se trabaja mucho en los recursos humanos que pueda hacer carrera junto con la organización. Se valora mucho el comprometimiento de los mismos más allá de lo económico donde se hace hincapié en el desarrollo mutuo.”*

En tal sentido el E3C1 menciona *“Se realizan charlas de capacitación que llevan a la obtención de una forma de trabajo tal que éste genere una cultura de trabajo y se trata de propagar dicha cultura a todo el plantel de trabajo”*

Esto pudo observarse mediante el programa de capacitación técnica que dispone el directorio, tanto a nivel nacional como internacional.

Teniendo en cuenta las estrategias mencionadas para la obtención de recursos tangibles e intangibles, refiere la teoría (Amit y Schoemaker 1993), que deben de aplicarse barreras competitivas para que estos recursos sirvan como fuente de ventaja competitiva sustentable.

En tal sentido, en cuanto al desarrollo y protección de recursos el E2C1 menciona *“Considero que hoy día es complicado la creación de barreras por culpa de la globalización”*

Siguiendo con esto, el E3C1 menciona que *“En cuanto a los recursos tangibles es difícil poner barreras de debido a que éstos están disponibles libremente en el mercado y por ende no se puede tomar acciones para evitar su disponibilidad.”*

Continua diciendo el E3C1: *“En cuanto a los recursos intangibles se aplicaría el mismo concepto que en los tangibles, la fuga de capital humano y conocimiento es difícil de retener por las ofertas que se pudieren presentar en el mercado.”*

Aseverando esto, menciona el E1C1 que *“Considero que no existen más barreras competitivas en el rubro, ya que cualquiera puede tener acceso a los diferentes tipos de recursos que maneja la empresa”*

Así mismo menciona Amit y Schoemaker (1993), que el desafío de los gerentes está determinado por la capacidad de identificar, desarrollar, proteger, y desplegar recursos y capacidades en forma que entregue a la organización una ventaja competitiva sustentable, y por lo tanto un retorno de un capital superior.

## Caso 2: “Gráfica B”

Por el lado del segundo caso analizado, en cuanto al mecanismo de obtención de recursos tangibles o intangibles:

Menciona el E1C2 que *“Se dispone de distintos tipos de estrategias para disponer de recursos tangibles, dependiendo del recurso que se desea obtener. El más importante sería la estrategia del nivel crediticio que se dispone, principalmente para la adquisición de MP e insumos cuando éstos presenten algún tipo de oferta en el mercado”*

Por otro lado el E2C2 refiere *“Se realiza un análisis exhaustivo primeramente para determinar la conveniencia de la adquisición, entre ellos la relación costo – beneficio. Generalmente si se trata de una inversión considerable se recurre a entidades bancarias para la obtención de fondos.”*

También así el E3C2 menciona que *“Se dispone de un histórico de utilización de MP e insumos, relacionado esto al tipo de trabajo que se realiza y teniendo esto como base se analiza y ejecuta la compra de los mismos en base la determinación de un periodo de tiempo determinado”*

Refiriéndose a los recursos intangibles en cuanto a la forma de obtención el E1C2 menciona *“Se trata de dar a entender del nivel de cumplimiento que tiene la empresa para con el funcionario, en relación a las demás empresas ya que es un rubro que necesita mucha inversión de tiempo si se desea perdurar en el mercado. Valoramos mucho el comprometimiento del funcionario para con los desafíos de la empresa”*

Por otro lado el E2C2 menciona *“Se pone énfasis*

*en la capacitación técnica de la gente mediante la asociación del rubro al cual la empresa está asociada. Con esto se pone en práctica los conocimientos asimilados y se trata de obtener beneficios tanto para la empresa como para el funcionario.”*

El E3C2 menciona al respecto *“Para la obtención de recursos intangibles el Directorio enfatiza mucho la capacitación de los funcionarios con charlas técnicas que ofrece la asociación”*

Esto pudo observarse mediante el programa de capacitación que se maneja con la asociación al cual pertenece la empresa analizada.

En cuanto a las barreras competitivas que se aplican a los recursos tangibles e intangibles obtenidos mencionaron lo siguiente.

El E1C2 mencionó *“Creo que hoy día, al nivel de la empresa, difícilmente se podría aplicar barreras a la competencia, ya que con la globalización existente a nivel mundial hoy todo es más fácil.”* Continuó diciendo al respecto *“El Directorio no aplica ningún tipo de barrera competitiva tanto para los tangibles ni para los intangibles.”*

Por su parte el E2C2 menciona *“Difícilmente se puedan aplicar barreras a los recursos tangibles o intangibles que disponemos debido a que el nivel de empresa que somos dentro del mercado que trabajamos es muy pequeño en relación a las empresas de mayor porte.”*

Por otro lado el E3C2 menciona para los recursos tangibles *“Para los recursos tangibles a mi entender sería difícil de poner barreras para la competencia ya que estos están creciendo cada día más en relación a la oferta que se presenta en el mercado y el poder de disponibilidad que presenta es creciente cada día más.”* Sin embargo para los recursos intangibles mencionó también *“Por el lado de los recursos intangibles, también considero difícil de colocar barreras, ya que la fuga del capital humano está directamente relacionada a la oferta que se tiene en el mercado el cual resulta casi imposible de contener debido a que existen empresas del mismo rubro con el nivel de status mejor posicionado en el mercado. A esto hay que adicionar que las personas por naturaleza son insaciables y cada una de ellas sienten la necesidad de*

**Cuadro 3.** Análisis del impacto competitivo generado por los recursos en “Gráfica A”.

Recursos	El Recurso es considerado por la Empresa como:					
	Poseído por la Empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser sustituido	Implicancias Estratégicas
Financiero	SI	SI	NO	--	--	Paridad Competitiva Temporal
Físico	SI	SI	SI	NO	--	<b>Ventaja Competitiva Temporal</b>
Capital Humano	SI	SI	SI	NO	--	<b>Ventaja Competitiva Temporal</b>
Organizacional	SI	SI	NO	--	--	Paridad Competitiva Temporal
Arquitectura Estratégica	SI	SI	SI	NO	--	<b>Ventaja Competitiva Temporal</b>
Tecnología	SI	SI	NO	--	--	Paridad Competitiva Temporal
Reputación	SI	SI	NO	--	--	Paridad Competitiva Temporal
Innovación	SI	SI	NO	--	--	Paridad Competitiva Temporal
Activos Estratégicos	SI	SI	NO	--	--	Paridad Competitiva Temporal

*crecer tanto profesional como económicamente.”*

Así como menciona Barney (1991); Peteraf (1993); y Ventura (1996); que las organizaciones son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen, así como por las diferentes características de los mismos. Además dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las organizaciones en las mismas condiciones. Esto permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las organizaciones, incluso perteneciendo al mismo sector industrial.

### **Evaluación del impacto competitivo generado por los recursos tangibles e intangibles.**

Prosiguiendo con la descripción de los datos obtenidos, mediante análisis de datos primarios de fuentes secundarias proporcionadas por los entrevistados y observaciones no participantes, se presenta la evaluación del impacto que generan los recursos tangibles e intangibles sobre la competitividad de cada uno de los casos analizados basado en

el análisis de Barney (1991). Estos datos fueron triangulados para constatar su veracidad.

### **Caso 1: “Gráfica A”**

En el cuadro N° 03 se realiza la evaluación para el Caso 1 analizado, situado en la zona conocida como Capilla del Monte en la ciudad de San Lorenzo distante a 14 Km de la ciudad de Asunción, capital de la República del Paraguay; en relación al impacto competitivo que genera la obtención de recursos del tipo tangible o intangible de acuerdo a los datos recolectados y al análisis de los mismos.

La empresa “Gráfica A” se destaca por sus recursos físicos, de capital humano y arquitectura estratégica, de acuerdo al resumen del cuadro N° 03.

Sus recursos físicos representan para la empresa un factor preponderante a la hora de ejecutar sus diferentes procesos productivos debido a que presenta un esquema que favorece al flujo productivo.

En cuanto al capital humano que dispone, la empresa lo considera factor clave para la ejecución

de planes estratégicos. La mayoría de sus colaboradores son de formación técnica en el rubro, y la empresa valoriza el conocimiento que posee este recurso.

En cuanto a su arquitectura estratégica, se está trabajando en una asociación con proveedores claves para evitar quiebres de stock durante temporadas altas de producción.

Por otro lado, la empresa no presenta desventajas competitivas en ninguno de los recursos; sí presenta paridad competitiva en los recursos financieros, organizacionales, tecnología, reputación, innovación y activos estratégicos.

### Caso 2: “Gráfica B”

En el cuadro N° 04 se realiza la evaluación para el Caso 2 analizado, situado en la zona conocida como Industrial en el Barrio Santa Rosa en la ciudad de Asunción, capital de la República del Paraguay. El presente resultado se obtuvo mediante la recolección y análisis de los datos del caso mencionado.

La empresa “Gráfica B” se destaca por sus recursos de capital humano, organizacional, reputación y sus activos estratégicos, de acuerdo al resumen del cuadro N° 04.

Por el lado del capital humano, todos sus colaboradores son de nivel técnico; no realiza contratación de personas sin experiencia en el rubro, ahorrándose de esta manera el tiempo que debe de ser invertido en la inducción de éstas. El conocimiento y la experiencia son considerados como el intangible más importante.

La organización está controlada por sus propios dueños, por lo tanto la toma de decisiones no tiene mucha burocracia, lo que ayuda a llegar rápidamente a una decisión sobre algún punto en concreto y actuar en consecuencia.

La reputación de la empresa “Gráfica B” está ganada más bien por el nivel de calidad de sus productos, lo cual la hace reconocida en el segmento de mercado en el cual se desempeña.

También la “Gráfica B” se destaca en cuanto a

**Cuadro 4.** Análisis del impacto competitivo generado por los recursos en “Gráfica B”.

Recursos	El Recurso es considerado por la Empresa como:					
	Poseído por la Empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser sustituido	Implicancias Estratégicas
Financiero	SI	SI	NO	--	--	Paridad Competitiva
Físico	SI	SI	NO	--	--	Paridad Competitiva
<b>Capital Humano</b>	SI	SI	SI	NO	--	<b>Ventaja Competitiva Temporaria</b>
<b>Organizacional</b>	SI	SI	SI	NO	--	<b>Ventaja Competitiva Temporaria</b>
Arquitectura Estratégica	SI	SI	NO	--	--	Paridad Competitiva
Tecnología	SI	SI	NO	--	--	Paridad Competitiva
<b>Reputación</b>	SI	SI	SI	NO	--	<b>Ventaja Competitiva Temporaria</b>
Innovación	SI	NO	--	--	--	Desventaja Competitiva
<b>Activos Estratégicos</b>	SI	SI	SI	NO	--	<b>Ventaja Competitiva Temporaria</b>

sus activos estratégicos mediante la obtención de fidelización con algunos clientes que conforman su cartera, lo cual permite obtener una estructura de costos menos cargada.

Por otro lado, la empresa presenta desventaja competitiva en innovación ya que ésta no es aplicada y tampoco cuentan con planes relacionados a potenciar este recurso. El principal motivo está relacionado al grado de inversión que debe de ser realizado para trabajar este recurso.

También presenta paridad competitiva en los recursos del tipo financiero, físicos, arquitectura estratégica y tecnológica; lo cual indica que estos recursos deben de ser trabajados por la empresa para tratar de convertirlos en ventaja competitiva, caso contrario se convertiría en una desventaja competitiva.

### **Recomendaciones para la utilización más óptima de los recursos tangibles e intangibles que dispone las PyMES Industriales del Sector Gráfico del Gran Asunción**

#### **“Gráfica A”**

- Establecer estrategias a mediano plazo en el recurso Activos Estratégicos, ya que de él depende directamente fomentar también el recurso Financiero cuya situación se encuentra con Paridad Competitiva.
- Establecer estrategias de Innovación en el recurso Capital Humano el cual se dispone temporalmente como una ventaja.
- Así también, mediante la innovación se puede fomentar el desarrollo Tecnológico el cual se encuentra en una paridad competitiva.
- Enriquecer la Arquitectura Estratégica no solo con un tipo de proveedor, si no con otros que se deben de desarrollar. En este recurso se dispone de una ventaja temporal.
- Establecer lineamientos estratégicos para fomentar los recursos Organizacionales y mediante esto mejorar la Reputación de la empresa.

#### **“Gráfica B”**

- Desarrollar mecanismos estratégicos de expansión del recurso Físico para apuntar a un mejor desarrollo productivo.
- Fomentar sus Activos Estratégicos mediante búsqueda de nuevos segmentos de mercado para mejorar su ventaja temporaria, y a su vez sacar de la paridad competitiva al recurso Financiero y establecerlo en un mejor escenario competitivo.
- Desarrollar estrategias para desarrollo de nuevos proveedores mediante acuerdos comerciales garantizando de esta manera el abastecimiento de materias primas e insumos.
- Crear planes a largo plazo de innovación del parque tecnológico, mediante planes por etapas donde se obtendría aumento de la productividad en los diferentes procesos.

### **CONCLUSIONES**

El inicio de este proyecto de investigación tiene su fuente en que en el Paraguay, de entre todas las empresas formalmente constituidas, el 95% están conformadas como PyMES (DGEEC; 2002), donde cada una de ellas dispone de una cantidad determinada de recursos, de allí se buscó determinar cómo influencia la adecuada combinación de estos recursos en el nivel competitivo de estas empresas.

La elaboración de este proyecto de investigación tiene como objetivo caracterizar como los recursos tangibles o intangibles influyen en la competitividad de las PyMES del sector gráfico del Gran Asunción, en dos organizaciones dedicadas al sector gráfico analizadas como casos.

Según la forma en que uno analiza, la competitividad se podrá analizar en diferentes ámbitos, pudiendo ser éstas internacional, nacional, sectorial y empresarial; y es en este último ámbito donde se interrelacionan los esfuerzos que se realizan en la diferentes esferas de la empresa (Esser, Hillbrand, Messner, y Meyer Stamer. 1994).

Vuelven a mencionar estos autores que la competitividad se da también en diferentes tipos de

niveles, relacionados al ámbito en que se trabaja, estos son el Nivel Meta, donde la competitividad se da de acuerdo a la capacidad nacional de conducción; el Nivel Macro, donde la competitividad se da de acuerdo a las condiciones macroeconómicas estables; el Nivel Meso, donde la competitividad se da de acuerdo a la formación de estructuras y políticas selectivas; y por último el Nivel Micro, donde la competitividad se da de acuerdo a la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez del cual se dispone.

En lo que respecta a la investigación teórica, se ha incluido a las PyMES, que ayudó a determinar sus ventajas, desventajas, y los errores comúnmente cometidos por los mismos, como así también conocer los inicios de las PyMES dedicadas el sector gráfico y la competitividad para poder determinar los tipos de definiciones que se disponen. Por último se buscó determinar los recursos que pueden llegar a disponer y como pueden ser combinados éstos recursos para la obtención de un nivel de competitividad sustentable.

Con esto se fue realizando la descripción de los puntos con los que se intenta dar a entender cómo los recursos tangibles e intangibles de las PyMES del sector gráfico del Gran Asunción influyen en la competitividad, basados en el análisis de dos casos.

La investigación realizada comprendió el análisis de dos empresas tipo PyMES del rubro gráfico por medio de la teoría de la Visión Basada en Recursos (VBR) y en vista del análisis del tipo organizacional, donde el nivel de análisis serán los recursos de las empresas (Yin, 1984) y donde también se ha trabajado en el Nivel Micro (Esser, H, *et al.* 1994).

En la “Gráfica A” se determinó, mediante la caracterización de los recursos tangibles e intangibles que poseen, que entre los recursos tangibles disponibles, el que representa mayor importancia son los recursos tecnológicos, los recursos financieros y los recursos físicos. Por el lado de los recursos intangibles, mediante caracterización de los mismos, se determinaron que aquellos que representan mayor nivel de importancia son los recursos de capital humano, la capacidad de éstos, como así también

el conocimiento técnico que poseen.

Por otro lado, en la “Gráfica B” se concluye, mediante la caracterización de los recursos tangibles e intangibles que poseen, que entre los recursos tangibles el que representan mayor nivel de importancia son los recursos financieros, los recursos físicos y los recursos tecnológicos. Por el lado de los recursos intangibles, mediante caracterización de los mismos, se determinó que los recursos más importantes considerados son la capacidad de su capital humano, como así también del conocimiento técnico que tienen, y el reconocimiento que tiene la empresa por medio de los trabajos que realiza.

Por el lado de las estrategias para la obtención de los recursos, sean estos del tipo tangible o intangible, Amit y Schoemaker (1993) menciona que deben ser aplicadas barreras competitivas para que estos recursos sirvan como fuente de ventaja competitiva sustentable.

Grant (1996) menciona que la organización pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías y habilidades que se generan y amplían con el tiempo, sería como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneas, los que conceden a la empresa una posición distinta y única en el mercado, o segmento de mercado en que compete.

Para la “Gráfica A” la estrategia aplicada para la obtención de recursos tangibles se encuentra la realización de un análisis del entorno empresarial y de mercado para identificar las necesidades actuales, paralelamente a esto la obtención de una alianza con entidades crediticias, previa realización de un plan de identificación de necesidades, lo que conlleva a la realización de un plan de inversiones, esto a una programación de compras, para así su posterior ejecución.

En cuanto a los recursos intangibles la estrategia aplicada para buscar desarrollar la capacidad de cada uno de sus colaboradores es mediante la aplicación de un plan de capacitación en puntos considerado elemental como ser aspectos técnicos sobre procesos, sistemas de calidad, trabajo en equipo, entre otros.

Con ello se busca fomentar la capacidad intelectual de la mente de obra, base para mejorar

procesos, resultados y status de la organización (Grant. 1996).

Para la “Gráfica B” la estrategia aplicada para la adquisición de recursos tangibles se determina inicialmente, mediante análisis interno, los puntos débiles que disponen al respecto, la conveniencia de la adquisición, para posteriormente establecer acuerdos estratégicos con entidades bancarias para la obtención de fondos que permitan dicha adquisición. Entre estos recursos tangibles a ser adquiridos generalmente se encuentran las materias primas importadas, cuyas oportunidades son ventajosas para la organización.

Por el lado de las estrategias aplicadas a la adquisición de los recursos intangibles se basa también en la capacitación de su capital humano, principalmente en términos técnicos, de trabajo en equipo y convivencia, ya que creen importantes estos puntos para poder lograr la consecución de los objetivos trazados por el Directorio en las condiciones de costo, tiempo y forma.

Podemos observar que la “Gráfica A” no presenta desventaja competitiva en ninguno de los recursos analizados, si dispone de mucha paridad en relación a los recursos financieros, organizacional, tecnología, reputación, innovación y activos estratégicos.

Por otro lado demuestra la tenencia de ventaja competitiva temporaria en los recursos físicos, capital humano y arquitectura estratégica.

Por el lado de la “Gráfica B” tampoco presenta desventajas competitivas en ningún recurso analizado. Si presenta mayor cantidad de paridades competitivas en los recursos financieros, físicos, arquitectura estratégica, tecnología e innovación.

En los recursos de capital humano, organizacional, reputación, y activos estratégicos presentan ventaja competitiva temporaria.

Para finalizar, los resultados obtenidos en este trabajo, son exclusivamente independientes para cada caso y no es generalizado para otras empresas aparte de las investigadas.

## BIBLIOGRAFÍA

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic

assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.

BARNEY J.B. & HESTERLY, W. 1996. *Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis*. Teoksessa Clegg, S. R. & Hardy, C. & Nord, W. R. (toim.) *Handbook of Organization Studies*. Sage Publications, 115-147.

BARNEY. J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1 Pg's 99 – 120

BCP – UTEPI (Banco Central del Paraguay - Unidad Técnica de Estudios para la Industria); Informe de Coyuntura Nº 2 Setiembre/ 2007.

BUENO, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 -229.

DE DOVITIIS. A, *Los Recursos Tangibles e Intangibles 2005*.

DGEEC, *Segunda Encuesta Industrial del Paraguay*, 2.002

ESSER, K. (1993): *Latin America- Industrialization without Vision*, en ESSER, K.: HILLEBRAND, W. / MESSNER, D./ MEYER STAMER, J.: *International Competitiveness in Latin America and East Asia*, GDI Books Series 1, London, Frank Cass, pp. 5-32

ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D., und MEYER-STAMER, J. (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.

GIL, ANTONIO CARLOS. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 6 ed. – São Paulo: Atlas.

GRANT, R. M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.

MATEO, S (2008) <http://sergimateo.com/recursos-tangibles-intangibles-y-humanos-de-una-empresa/#ixzz0jUrzsH2h>

NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L. A. - “La Dirección Estratégica de la Empresa.

- Teoría y Aplicaciones", (2002) Civitas, Madrid, 3ª edición
- PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- REVISTA PUBLICARD 07/10, AÑO 1, Nº 1, pág., 11
- SALAS, V. "Economía y Gestión de los Activos Intangibles". *Economía Industrial*, 307; 17-24. 1996
- VENTURA. V. J. (1996): "Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar". Universidad de Oviedo
- VERGARA, S. C.; (2005) *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- YIN. ROBERT. K. (1984). *Case Study. Design and Methods*. Sage Publications. Beverly Hills.
- YIN. ROBERT. K. (2005). *Estudio de Caso. Planeamiento e Métodos*. 3ra Edición. Bookman.